

# CONTROLES GERENCIAIS E INOVAÇÃO: O IMPACTO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PROGRAMA ALI DO SEBRAE/SP

Alex Sandro Lucas dos Santos – Instituto Federal do Paraná (IFPR)

## Resumo

Uma gestão fundamentada em indicadores possibilita o acompanhamento e a avaliação de processos, proporcionando maior autonomia e precisão nas decisões empresariais, resultando em melhorias significativas de produtividade e desempenho. A inovação é um elemento crucial para o êxito das micro e pequenas empresas, uma vez que está diretamente ligada à competitividade e se torna fundamental para a sua organização e destaque no mercado. Nesse contexto, o objetivo principal deste estudo foi avaliar o impacto do Programa Brasil Mais ou Programa ALI no aumento da produtividade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) assistidas pelos escritórios regionais do Sebrae em Sorocaba, Alto do Tietê e Jundiaí-SP, considerando as dimensões de Controles Gerenciais e Práticas de Inovação presentes no Radar de Inovação aplicado pelos Agentes Locais de Inovação. Para isso, foram analisadas nove empresas participantes do Ciclo 1, ocorrido entre setembro e dezembro de 2022. Quanto à natureza, esta pesquisa se enquadra como aplicada, utilizando uma abordagem qualitativa e quantitativa de caráter exploratório e descritivo. O método adotado incluiu uma pesquisa bibliográfica e a utilização das ferramentas Radar de Inovação e Indicador de Produtividade do programa, com base nas medições iniciais (T0) e finais (Tf) de ambos. Os resultados da pesquisa revelaram um aumento expressivo no faturamento e na produtividade, comprovando o impacto positivo do Programa Brasil Mais no estímulo à inovação nas empresas participantes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Programa Brasil Mais. Sebrae. Micro e Pequenas Empresas. . Controles Gerencias.

## MANAGERIAL CONTROLS AND INNOVATION: THE IMPACT ON MICRO AND SMALL ENTERPRISES IN SEBRAE/SP'S ALI PROGRAM

### Abstract

Management based on indicators enables the monitoring and evaluation of processes, providing greater autonomy and accuracy in business decisions, resulting in significant improvements in productivity and performance. Innovation is a crucial element for the success of micro and small enterprises, as it is directly linked to competitiveness and becomes essential for their organization and market differentiation. In this context, the main objective of this study was to evaluate the impact of the Brasil Mais Program or the ALI Program on increasing the productivity of Micro and Small Enterprises (MSEs) assisted by SEBRAE's regional offices in Sorocaba, Alto do Tietê, and Jundiaí-SP, considering the dimensions of Managerial Controls and Innovation Practices present in the Innovation Radar applied by Local Innovation Agents. For this purpose, nine companies participating in Cycle 1, which took place between September and December 2022, were analyzed. In terms of nature, this research is classified as applied, using a qualitative and quantitative approach of an exploratory and descriptive nature. The method adopted included a bibliographic review and the use of the Innovation Radar and Productivity Indicator tools from the program, based on the initial (T0) and final (Tf) measurements of both. The research results revealed a significant increase in revenue and productivity, demonstrating the positive impact of the Brasil Mais Program in fostering innovation among the participating companies.

**KEYWORDS:** Brasil Mais Program. Sebrae. Micro and Small Enterprises. Managerial Controls.

Edição

*Sistema revisado por pares*

Recebido: 30/08/2024

Revisado: 28/09/2024

Aceito: 03/10/2024

## INTRODUÇÃO

A gestão empresarial enfrenta desafios constantes no mercado atual, onde a tomada de decisões baseada em dados se destaca como um diferencial competitivo. Esse cenário é especialmente relevante para as micro e pequenas empresas (MPEs), que buscam aprimorar sua performance econômica.

Este estudo investiga o impacto da implementação e acompanhamento de controles gerenciais na produtividade das MPEs atendidas pelos Agentes Locais de Inovação (ALI) do SEBRAE, que atendem os escritórios regionais do Sebrae em Sorocaba, Alto do Tietê e Jundiaí-SP. Historicamente, as MPEs enfrentam desafios na adoção de práticas avançadas de gestão, muitas vezes devido à escassez de recursos ou conhecimento técnico. Contudo acredita-se que, programas de apoio como o ALI podem contribuir na implementação de controles gerenciais robustos e indicadores de desempenho, otimizando suas operações

Embora a literatura aponte uma correlação positiva entre essas práticas e a melhoria da produtividade, há uma lacuna na análise desses efeitos no contexto brasileiro, especialmente em regiões como Jundiaí. O foco central deste estudo é investigar como os controles gerenciais e o monitoramento de indicadores de produtividade influenciam o desempenho financeiro das MPEs.

Além dos controles gerenciais e indicadores de desempenho, a inovação também se destaca como fundamental para a competitividade das MPEs. A combinação desses fatores ajuda as empresas a conquistar novos mercados e aprimorar sua posição no mercado. O presente artigo aborda os resultados do Programa Brasil Mais, realizado em parceria com o SEBRAE, que contribui para o aumento da produtividade e competitividade das pequenas empresas por meio da melhoria dos controles gerenciais e práticas de inovação.

A pesquisa inclui a análise dos documentos de acompanhamento de 9 MPEs participantes do Programa Brasil Mais, durante o período de setembro a dezembro de 2022, analisando os impactos nas práticas de gestão e produtividade. Os resultados e conclusões apresentadas têm como objetivo contribuir para o aprimoramento das estratégias de gestão e inovação nas MPEs brasileiras.

## REVISÃO DA LITERATURA

O Capítulo 2 desta obra apresenta uma revisão de literatura abrangente sobre temas cruciais para o sucesso e a competitividade das empresas, especialmente as micro e pequenas empresas (MPEs). A revisão é dividida em três subcapítulos principais, cada um explorando um tema central, a saber:

### Práticas de inovação

A inovação, conforme Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), representa a implementação de algo novo, seja um produto, serviço ou processo. Este elemento, segundo o SEBRAE (2021), é fundamental para impulsionar a competitividade das empresas, mesmo em ambientes marcados por instabilidade social e econômica. No cenário contemporâneo, a inovação desempenha um papel crucial, ultrapassando a mera introdução de novidades para abranger a transformação de processos, modelos de negócios e estratégias de marketing. Empresas que priorizam a inovação ganham uma vantagem significativa, adaptando-se rapidamente às mudanças do mercado e oferecendo soluções de maior valor aos clientes.

A influência da inovação no desempenho empresarial é notável, como evidenciam estudos que indicam melhorias financeiras e operacionais em empresas que investem nesse campo. Essas empresas têm a capacidade de antecipar tendências, criar produtos diferenciados e atender às necessidades dos clientes de forma mais eficaz. Além disso, a inovação muitas vezes resulta em eficiência operacional, redução de custos e melhoria na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos.

A inovação também é crucial para o crescimento e expansão das empresas, permitindo o desenvolvimento de novas tecnologias, a expansão para novos mercados e o estabelecimento de parcerias estratégicas. Empresas inovadoras, ao cultivarem uma cultura de inovação, estão melhor preparadas para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades emergentes.

No entanto, implementar processos inovadores pode ser desafiador devido a obstáculos como falta de recursos financeiros, resistência à mudança e burocracia interna. Superar esses desafios requer liderança visionária, investimentos estratégicos e uma abordagem colaborativa em todos os níveis da organização.

Em síntese, a inovação é essencial para a competitividade e sucesso das empresas, proporcionando vantagens duradouras, impulsionando o crescimento e alcançando resultados excepcionais em um ambiente de negócios dinâmico e desafiador. Conforme Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), a inovação não apenas aumenta a produtividade das empresas,

mas também gera ganhos, aumento da demanda, diferenciação, redução de custos, melhor eficiência e ampliação da margem de lucro. Para gerenciar a inovação de forma eficaz, é fundamental compreender sua natureza e como ela ocorre, conforme definição do Manual de Oslo, que a concebe como a implementação de algo novo em produtos, processos, métodos de marketing ou métodos organizacionais (OCDE, 2005).

### Controles gerenciais

Indicadores são medidas que mostram como está o desempenho de uma operação, processo ou sistema. Uma gestão por indicadores monitora e avalia os processos da empresa, seja em nível operacional, tático ou estratégico (FRACISCHINNI; FRACISCHINNI, 2017). Para isso, é essencial definir objetivos e indicadores-chave de desempenho ou key performance indicators (KPIs), sendo esses, os indicadores mais importantes para a gestão de uma unidade de negócio, seja ela uma empresa, departamento, setor ou colaborador (FRACISCHINNI; FRACISCHINNI, 2017). Os controles gerenciais são fundamentais para o bom funcionamento e a sustentabilidade das micro e pequenas empresas (MPEs). Esses controles abrangem diversas áreas e são essenciais para o monitoramento e a gestão eficaz dos recursos e processos internos das empresas.

Um dos principais tipos de controles gerenciais são os financeiros, que englobam a análise do fluxo de caixa, o controle de custos e despesas, a gestão de orçamento e a previsão financeira. Esses controles permitem uma visão clara da situação financeira da empresa e auxiliam na tomada de decisões estratégicas relacionadas a investimentos, expansão e gerenciamento de recursos.

Além dos controles financeiros, as MPEs também se beneficiam dos controles operacionais, que visam otimizar os processos internos. Isso inclui o controle de estoque, a gestão da qualidade, a padronização de processos e a otimização de recursos, contribuindo para a eficiência operacional e a entrega de produtos ou serviços de alta qualidade.

Os controles de recursos humanos também são cruciais para as MPEs, pois lidam com a gestão de talentos e equipes. Isso envolve desde o recrutamento e seleção de funcionários até o desenvolvimento de suas habilidades, a gestão de desempenho e a criação de um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

Por fim, os controles de marketing e vendas desempenham um papel importante na identificação de oportunidades de mercado, na segmentação de clientes, nas estratégias de marketing e na análise das vendas. Esses controles ajudam as MPEs a alcançar seu público-alvo de forma eficaz e a aumentar sua participação no mercado.

Para uma gestão por indicadores eficiente, Francischini (2017) sugere que a empresa escolha um número pequeno de indicadores, o suficiente para que os gestores possam se concentrar nas ações mais importantes. Isso porque empresas orientadas a dados são, em média, 5% mais produtivas e 6% mais lucrativas do que as que não usam dados para tomar decisões (MCAFEE; BRYNJOLFSSON, 2012). Em resumo, os controles gerenciais são essenciais para as MPEs, pois proporcionam uma visão abrangente e organizada das diferentes áreas da empresa, permitindo uma gestão mais eficiente, tomada de decisões informadas e, conseqüentemente, maior competitividade e sustentabilidade no mercado.

### Programa Brasil Mais

O Programa Brasil Mais é uma iniciativa do Ministério da Economia, em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) e o Sebrae – este com foco nas MPEs -, para ajudar micro, pequenas e médias empresas a aumentar a produtividade e a competitividade. O programa oferece soluções para melhorar a gestão, inovar processos e reduzir desperdícios, com foco em resultados rápidos e de baixo custo (PROGRAMA BRASIL MAIS, 2021).

Para as MPEs, o Sebrae oferece a Jornada ALI, uma jornada de inovação, composta por 8 encontros, nos quais os Agentes Locais de Inovação do Sebrae realizam: diagnóstico das empresas por meio do Radar ALI, mapeamento do problema, desenvolvimento de um plano de ação, auxílio na prototipação e testagem da solução, mensuração da produtividade do trabalho nas organizações atendidas, auxílio na implantação da solução, avaliação da implantação da solução e revisão do plano de ação (SEBRAE, 2020).

Após três meses de maturação do processo, os agentes realizam um novo encontro (9º encontro), aplicando um novo diagnóstico via Radar ALI e uma nova mensuração de produtividade (SEBRAE, 2020).

O ALI Produtividade está inserido no Programa Brasil Mais Produtivo, e visa aumentar a produtividade das Micro e Pequenas Empresas, mediante a adoção de melhorias de gestão e soluções digitais de rápida implementação, baixo custo e alto impacto. A modalidade de atendimento do Sebrae é voltada a inovação e melhorias de práticas gerenciais para aumento do faturamento e redução de custos. O Sebrae pode atender micro e pequenas empresas, com faturamento bruto anual igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00. (Sebrae, 2023)

Os atendimentos, que duram por até 6 meses, são feitos por Agentes Locais de Inovação (ALI), e não há custo para a empresa. O ALI trabalha junto com o empresário para identificar os problemas prioritários do negócio. Em seguida, realiza um sprint de inovação e define-se e implementa-se um plano de ação. Ao final, é feita a medição de indicadores da empresa para se chegar ao resultado do trabalho realizado. Conforme etapas ilustradas na figura 1.

Figura 1- Etapas da Jornada da metodologia de gestão no Programa ALI



Fonte: Sebrae - Guia ALI

Desde novembro de 2020, as empresas atendidas pelo Sebrae no Brasil Mais Produtivo tiveram um aumento médio de 23% da sua produtividade e um aumento real de 8,4% de faturamento, descontando a inflação (MDIC, 2023).

## METODOLOGIA

A pesquisa é caracterizada como de natureza aplicada. Conforme Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa aplicada é marcada pelo seu interesse prático, ou seja, pelos resultados que podem ser imediatamente aplicados na resolução de problemas reais. Segundo Prodanov e Freitas (2013) e Gil (2019), o objetivo desse tipo de estudo é gerar conhecimentos aplicáveis na prática, focados na solução de problemas específicos identificados na sociedade em que os pesquisadores estão inseridos, envolvendo verdade e interesses locais.

A abordagem utilizada na pesquisa possui um caráter quali-quantitativo. Quanto à abordagem qualitativa, o trabalho é conduzido por meio da observação do pesquisador no trabalho de campo realizado pelos agentes locais de inovação e mediados pelo pesquisador, o que acaba por permitir o contato direto do pesquisador com o objeto de estudo (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A metodologia do Programa Brasil Mais utiliza o Radar de Inovação, aplicado pelo Agente Local de Inovação (ALI) no ambiente das empresas participantes do estudo, para avaliar qualitativamente as características apresentadas pelas empresas através das dimensões consideradas. Já a abordagem quantitativa envolve a análise estatística dos dados das empresas, visando medir e comparar a produtividade por meio de uma fórmula específica, que considera o custo variável mensal subtraído do faturamento bruto mensal, dividido pelo número de colaboradores.

Os objetivos descritivos e exploratórios estão relacionados à descrição das características da população, às relações entre as variáveis estudadas e à identificação dos fatores que contribuíram para os acontecimentos (GIL, 2019). Nesse sentido, a parte exploratória corresponde ao levantamento bibliográfico utilizado no estudo, bem como aos dados coletados das empresas participantes. Por outro lado, a parte descritiva diz respeito aos registros das descrições e fatos observados, preparando-os para análises posteriores.

Este estudo é caracterizado como pesquisa de campo, conforme definição de Prodanov e Freitas (2013), que consiste na observação, coleta e registro de dados para análise. A pesquisa baseou-se na análise das empresas participantes do Programa Brasil Mais, referentes ao Ciclo 1 realizado de setembro a dezembro de 2022. Esse ciclo foi dividido em 9 encontros, sendo 6 individuais e 3 coletivos, nos quais o autor da pesquisa, acompanhou o atendimento dos Agentes Locais de Inovação as micro e pequenas empresas do Sebrae em Sorocaba, Alto do Tietê e Jundiaí-SP.

A amostra do estudo foi composta por 9 empresas, selecionadas de forma criteriosa e intencional, considerando os critérios prioritários nas dimensões de controles gerenciais e práticas de inovação presentes no Radar. Foram incluídas

empresas que participaram de todos os encontros do programa e disponibilizaram dados para a mensuração T0 e Tf da produtividade.

A divisão metodológica do programa ocorre em 9 encontros:

No primeiro encontro (individual), o programa é apresentado aos empresários e, após sua aceitação, foi realizado o aceite do termo de adesão. Em seguida, o Agente Local de Inovação aplica o primeiro Radar de Inovação. Ao final dessa aplicação, o Radar gera um diagnóstico dos níveis de maturidade das empresas, analisando 2 das 6 dimensões da gestão empresarial: Controles Gerenciais e Práticas de Inovação, para identificar seu impacto na produtividade.

No segundo encontro (individual), é utilizada uma ferramenta para priorização de problemas, considerando seu impacto no custo e faturamento das empresas. Um problema é selecionado e detalhado para mapeamento de soluções, com um plano de ação paralelo para outras ações necessárias indicadas no radar, trabalhadas até o 8º encontro.

O terceiro encontro (coletivo) aborda os indicadores de desempenho, enquanto o quarto (coletivo) trata do desenvolvimento de protótipos. O quinto encontro (individual) define o tipo de protótipo para a problemática escolhida, com etapas e período de testagem e um roteiro de entrevista. Nesse encontro, também é realizada a primeira mensuração (T0) da produtividade das empresas.

No sexto encontro (individual), realizado após um mês, visando o desenvolvimento e testagem dos protótipos, é realizado o monitoramento da validação e traçado um plano de implantação para a solução testada. O sétimo encontro (individual) avalia essa implantação. O ciclo é encerrado no oitavo encontro (coletivo), destacando as boas práticas alcançadas pelos empresários ao longo do acompanhamento.

Após um intervalo de 3 meses do encontro 8, com a validação da solução pelos empresários, é realizado o nono encontro (individual). Nesse encontro, o Radar de Inovação é reaplicado para identificar melhorias nas dimensões de maturidade, e a produtividade das empresas é novamente medida (Tf), avaliando o impacto das ações propostas durante o Programa Brasil Mais.

## **ANÁLISE DO RADAR DE INOVAÇÃO**

O Radar de Inovação, parte integrante da metodologia do Programa Brasil Mais, desempenha o papel de ferramenta de diagnóstico para a gestão empresarial, abrangendo seis dimensões-chave: Controles Gerenciais, Gestão das Operações, Gestão de Marketing, Práticas de Inovação, Transformação Digital e ESG, que engloba as práticas ambientais, sociais e de governança corporativa. Cada dimensão é avaliada em uma escala de 0 a 5, onde pontuações próximas a 0 indicam áreas de atenção e oportunidades de melhoria, enquanto pontuações próximas a 5 destacam potenciais dentro das empresas.

No início do programa, durante o quinto encontro, o radar é empregado para identificar problemas fundamentais e possíveis soluções, visando aprimorar a produtividade das empresas participantes e avaliar o nível de maturidade dos seus negócios, incentivando a reflexão dos empresários. Ao término do programa, no nono encontro, o radar é novamente utilizado para avaliar a evolução da maturidade empresarial, especificamente nas áreas em que foram implementadas soluções.

Este artigo analisa o impacto das medidas adotadas para resolver questões identificadas, resultando em um avanço nos níveis de maturidade nas dimensões de Controles Gerenciais e Práticas de Inovação.

## **ANÁLISE DOS PROCESSOS GERENCIAIS NAS EMPRESAS SELECIONADAS**

Na dimensão de Controles de Gestão, foi verificado se há supervisão dos resultados através de indicadores de desempenho, se esses indicadores possuem metas estabelecidas e se a empresa dispõe dos dados de faturamento e custo mensal.

Das nove empresas analisadas neste estudo, sete delas notaram, ao utilizar o radar, a necessidade de implementar ações para fortalecer essa dimensão. Elas estavam falhando em não possuir ou não analisar indicadores e não usá-los para estabelecer metas, além de terem controle inadequado ou inexistente dos custos e faturamento. Assim, foram sugeridas ações para aprimorar ou implementar indicadores de desempenho e realizar análises constantes para embasar decisões.

Como exemplo, a empresa A, atuante no comércio de bicicletas e acessórios, intensificou o monitoramento dos indicadores financeiros, como fluxo de caixa e ticket médio de vendas, estabelecendo metas claras. Também passou a avaliar a qualidade dos serviços e a demanda por cada tipo.

A empresa B, na área de educação infantil, começou a focar em indicadores de qualidade educacional e passou a controlar minuciosamente os aspectos financeiros.

Já a empresa C, no varejo de móveis e acessórios, direcionou sua atenção para a qualidade do atendimento e a satisfação dos clientes, enquanto a empresa D, no ramo de alimentos, passou a utilizar indicadores relacionados ao seu cardápio e ao tempo de entrega.

No setor de beleza, a empresa E melhorou o controle financeiro e a satisfação dos clientes, enquanto a empresa F, na moda, implementou um sistema mais rigoroso de controle de custos e definiu metas de venda.

Por fim, a empresa G, no segmento financeiro, passou a estabelecer metas mensais para fechamento de contratos e a monitorar a qualidade do atendimento.

Tabela 1: Mensuração inicial (T0) e final (Tf) da dimensão de Controles Gerenciais

<b>Empresas</b>	<b>Mensuração inicial (T0)</b>	<b>Mensuração final (Tf)</b>	<b>Aumento</b>
Empresa A	2,0	3,0	1,0
Empresa B	1,0	2,0	1,0
Empresa C	4,0	5,0	1,0
Empresa D	3,0	4,0	1,0
Empresa E	2,0	3,0	1,0
Empresa F	1,0	2,0	1,0
Empresa G	1,0	2,0	1,0

Fonte: Sebrae – Elaborado pelo autor

## DIMENSÃO PRÁTICAS DE INOVAÇÃO

Na dimensão de Práticas de Inovação, avaliamos se os colaboradores estão buscando novas abordagens para realizar suas atividades, se houve alguma alteração nos processos da empresa no último ano visando maior eficiência, se houve lançamento de novos produtos ou serviços nos últimos dois anos e se a empresa ingressou em novos mercados ou criou nichos dentro do mercado em que atua nesse mesmo período.

Das nove empresas consideradas para esta amostra do estudo, cinco perceberam, através da aplicação do radar, a necessidade de implementar ações para fortalecer essa dimensão. Algumas delas não haviam pausado para avaliar se seus processos internos estavam otimizados para aumentar e manter a eficiência, enquanto outras não haviam revisado se seus produtos e serviços atendiam às demandas do mercado, garantindo competitividade. Em resposta, foram propostas ações para revisar a maneira de trabalhar e os processos internos, além de verificar a adequação dos produtos e serviços às necessidades do mercado para manter a competitividade.

Por exemplo, a Empresa B realizou mudanças nos processos internos relacionados aos colaboradores, implementou um novo modelo educacional para melhorar o desenvolvimento e socialização das crianças, adotou um aplicativo e começou a oferecer aulas particulares de reforço.

A Empresa D atualizou seu processo de atendimento em colaboração com seus funcionários, ajustou seu cardápio removendo sabores de pizza com baixa demanda e introduzindo novos sabores de acordo com as preferências dos clientes.

A Empresa E reavaliou sua estratégia de vendas e decidiu encerrar sua operação física, focando exclusivamente no e-commerce. Além disso, melhorou seu atendimento ao cliente e intensificou sua presença nas redes sociais.

A Empresa H, no setor de comércio de alimentos e bebidas, revisou suas operações e está planejando uma expansão, ajustando sua linha de produção de cachorros-quentes, adicionando novos itens ao cardápio e começando a estruturar um modelo de franquias.

A Empresa I, no setor de serviços financeiros, revisou suas operações e adicionou uma mentoria de educação financeira ao seu portfólio de serviços, orientando clientes sobre investimentos seguros.

## INDICADOR DE PRODUTIVIDADE

A partir da implementação de iniciativas para resolver desafios relacionados aos Controles Gerenciais e às Práticas de Inovação, observamos um aumento na maturidade das dimensões do radar, conforme avaliado neste estudo. Isso se reflete na melhoria da produtividade, conforme medido nas nove empresas analisadas.

É importante ressaltar que o Programa Brasil Mais tem como objetivo principal aumentar a produtividade das empresas, buscando ganhos e redução de custos. No contexto deste estudo, a produtividade foi calculada considerando o custo variável deduzido do faturamento bruto e dividido pelo número de colaboradores durante os dois meses analisados: outubro de 2022 (T0) e abril de 2023.

Tabela 2: Mensuração inicial (T0) e final (Tf) da produtividade das empresas selecionadas

<b>Empresas</b>	<b>Mensuração inicial (T0)</b>	<b>Mensuração final (Tf)</b>	<b>Varição da produtividade (R\$)</b>	<b>Varição da produtividade (%)</b>
Empresa A	R\$ 3.150,67	R\$ 5.166,67	R\$ 2.016,00	64%
Empresa B	R\$ 824,47	R\$ 1.050,00	R\$ 225,53	27%
Empresa C	R\$ 6.839,70	R\$ 7.727,27	R\$ 887,57	13%
Empresa D	R\$ 2.845,13	R\$ 3.937,50	R\$ 1.092,37	38%
Empresa E	R\$ 326,29	R\$ 7.997,00	R\$ 7.670,71	2351%
Empresa F	R\$ 0,00	R\$ 7.060,00	R\$ 7.060,00	100%
Empresa G	R\$ 3.437,90	R\$ 4.122,66	R\$ 684,76	20%
Empresa H	R\$ 13.500,00	R\$ 14.500,00	R\$ 1.000,00	7%
Empresa I	R\$ 870,00	R\$ 1.000,00	R\$ 130,00	15%

Fonte: Elaborado pelo autor

Em geral, observou-se um avanço positivo na produtividade relacionado às ações implementadas para resolver os problemas existentes durante a participação das empresas no programa. Destacando-se no aumento da produtividade estão as empresas E e F. No caso da empresa E, além de um maior controle em alguns indicadores e a criação de outros, houve uma mudança significativa no seu modelo de negócio, migrando do espaço físico para o e-commerce. Isso resultou em redução de custos, ampliação da divulgação e, conseqüentemente, aumento nas vendas.

No contexto da empresa F, é importante destacar o ponto de atenção representado pelo T0 de R\$ 0,00. No início do programa, a empresa fechou suas operações físicas e passou a focar nas vendas online via WhatsApp e entregas em domicílio, devido a períodos anteriores de prejuízos. Durante o período de medição do T0, a empresa suspendeu suas atividades para reorganizar sua situação financeira. Essa análise revelou a necessidade de ajustes na precificação, que não estava sendo feita de forma adequada. Após os ajustes, a empresa retomou suas vendas pelo WhatsApp e já observou melhorias no faturamento.

Por fim, destaca-se também o caso da empresa A, que alcançou um aumento na produtividade por meio da definição de metas para os indicadores. Esse sucesso não teria sido possível sem a dedicação do gestor em criar e analisar indicadores, bem como dedicar tempo para monitorar de perto os aspectos financeiros da empresa.

## APRESENTAÇÃO DO GRUPO DE EMPRESAS

Tabela 3: Dados das empresas participantes do Programa Brasil Mais.

<b>Empresas</b>	<b>Porte</b>	<b>Setor</b>	<b>Principais produtos e serviços</b>
Empresa A	ME	Comércio e serviços	Loja de venda e manutenção de bicicletas e venda de acessórios
Empresa B	ME	Serviços	Creche e pré-escola
Empresa C	EPP	Comércio	Loja varejista de móveis, papelaria, calçados, vestuário e acessórios
Empresa D	ME	Comércio	Restaurante de pizzas
Empresa E	ME	Comércio	Loja de cosméticos, produtos de perfumaria e maquiagens
Empresa F	ME	Comércio	Loja de roupas femininas
Empresa G	ME	Serviços	Empresa que oferece treinamento de pessoas e BPO financeiro
Empresa H	ME	Comércio	Lanchonete de cachorro-quente e bebidas
Empresa I	ME	Serviços	Consultoria e mentoria

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos documentos apresentados pelas empresas aos agentes.

## CONSIDERAÇÕES

Este estudo investigou o impacto dos controles gerenciais e da inovação nas Micro e Pequenas Empresas (MPes) participantes do Programa Brasil Mais, desenvolvido em parceria com o SEBRAE/SP. Os resultados obtidos oferecem insights valiosos sobre a importância desses elementos para o aumento da produtividade e competitividade das empresas, especialmente em regiões como Sorocaba, Alto do Tietê e Jundiaí-SP. A implementação de controles gerenciais robustos demonstrou ser fundamental para o bom funcionamento e a sustentabilidade das MPes. A análise dos indicadores de desempenho, como fluxo de caixa, controle de custos, gestão de orçamento e previsão financeira, permitiu uma visão clara da situação financeira das empresas, facilitando a tomada de decisões estratégicas. Além disso, os controles operacionais, de recursos humanos, marketing e vendas contribuíram significativamente para a eficiência operacional e a entrega de produtos ou serviços de alta qualidade. A inovação desempenhou um papel crucial no aumento da competitividade das MPes. A implementação de práticas inovadoras permitiu às empresas antecipar tendências, criar produtos diferenciados, atender às necessidades dos clientes de forma mais eficaz e expandir para novos mercados. A inovação também resultou em eficiência operacional, redução de custos, melhoria na qualidade dos produtos/serviços e crescimento sustentável. A parceria entre o SEBRAE/SP e as MPes por meio do Programa Brasil Mais/Programa ALI demonstrou ser altamente benéfica. As ferramentas e metodologias oferecidas pelo programa, como o Radar de Inovação, o acompanhamento dos Agentes Locais de Inovação, a análise dos processos gerenciais e a mensuração da produtividade, proporcionaram melhorias significativas nas empresas participantes. O programa contribuiu para o desenvolvimento de uma cultura de inovação, aprimoramento dos controles gerenciais e aumento da competitividade das MPes atendidas. Os resultados da pesquisa revelaram um aumento expressivo no faturamento, na produtividade e na competitividade das MPes participantes. A análise comparativa entre as medições iniciais (T0) e finais (Tf) dos indicadores de desempenho evidenciou o impacto positivo do Programa Brasil Mais/Programa ALI no estímulo à inovação e na melhoria dos processos gerenciais das empresas. Este estudo contribui para o entendimento dos benefícios dos controles gerenciais e da inovação nas MPes, bem como para a avaliação da eficácia do Programa Brasil Mais/Programa ALI. Recomenda-se a continuidade e expansão desses programas, incentivando a adoção de práticas inovadoras e o aprimoramento constante dos processos de gestão nas MPes brasileiras.

Em suma, os controles gerenciais e a inovação são elementos essenciais para o sucesso das Micro e Pequenas Empresas, promovendo o crescimento econômico, a competitividade no mercado e a sustentabilidade dos negócios. O Programa Brasil Mais/Programa ALI, em parceria com o SEBRAE/SP, desempenha um papel crucial nesse contexto, oferecendo suporte e ferramentas para o desenvolvimento e fortalecimento das empresas participantes.

## REFERÊNCIAS

- CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. Gestão da inovação. Curitiba: Aymar, 2011.
- FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: Uec, 2002.
- FRACISCHINNI, A. S. N.; FRACISCHINNI, P. G. Gestão por Indicadores: dos objetivos à ação - Métodos para elaborar KPIs e obter resultados. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, v. 1, 2017.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. Sistema de indicadores. 2016. Disponível em: <https://fnq.org.br/comunidade/e-book-3-sistema-de-indicadores/>. Acesso em: 28 set. 2023.
- GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MCAFEE, A.; BRYNJOLFSSON, E. Big Data: The Management Revolution. Harvard Business Review, Oct. 2012.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisa. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- OCDE. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Brasília: FINEP, 2005.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. F. Metodologia de Trabalho Científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- PROGRAMA BRASIL MAIS, Site institucional. 2021. Disponível em: <https://brasilmais.economia.gov.br/sobre>. Acesso em: 28 set. 2023.

SEBRAE. Guia da metodologia. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2020.

SEBRAE. Covid-19 e Pequenos Negócios: impactos e tendências. SEBRAE, 2021.